

新製品開発におけるフロント・エンド・ローディング
“円安と新製品開発”

— ビジネスモデルの再編と連動体制 —
(株) ジョンキエルコンサルティング 落合以臣

Front-end loading in new product development
“Depreciation of the Yen and New Product Development”

- Business model reorganisation and interlocking system -
Shigemi Ochiai, Jonquil Consulting Inc.

Keywords

円高・移転・生産拠点・可視化・定量化・テーマ・品質・創造

Yen appreciation/relocation/production base/visualisation/quantification/theme/quality/creation

円高を背景にした新製品開発

2010 年頃までの開発現場の実態は、極端な円高に押され製品開発の大半がアジア諸国に移転され、そこで生産された製品を逆輸入することで、大きな為替益を得ていました。その結果、我が国の GDP は、ほぼ横ばいで成長の兆しを見ることができませんでした。確かに円高という第二の黒船の到来ともいえる出来事は、企業運営に大きな影を落とし、それをカバーするために海外へと生産拠点を移していったことは当然の仕組みであったといえれば納得のゆく回答になるかもしれません。しかしながら、一方では製品開発の仕組みが見事に破壊され、Made in Japan の根幹であった品質保証の考え方が陳腐化されたといっても過言ではないでしょう。こうした状況の中で醸成された課題とその解決方法について、「新製品開発の過程を可視化・定量化するための新たな方法」として提示してきました。

しかしながら、今年から始まりました過度な円安の動向は、新製品開発に新たな課題を突き付けたと言えます。我が国の企業の多くは、高度な IT を多く取り入れ複雑化した製品を開発することに翻弄してきたとも言えます。その結果、スマートフォンのように、ハイテクを積み込んだ製品の部品の多くを日本企業が背負うことができたわけです。スマホに限らず、自動車、軍事用機器にも適用されていることは周知の通りです。これを B to B ビジネスモデルと呼び、B to C ビジネスを主とする企業も B to B ビジネスの恩恵を受けましたが、その反面、B to C のビジネスモデルが後退したとも考えられ、その隙間に中国、韓国企業が入り込み、あっという間にそれらの企業によって製品の品添えをされてしまいました。

円安と新製品開発

この原因は、テーマ創造を放棄した結果、自らが招いたといえるのではないかと思います。なぜならば、B to B のビジネスモデルは企業自身がテーマを創造しなくてもその企業の顧客がテーマを持っているからです。言い換えますと、顧客の持つ製品に合わせた中間材を提供すれば B to B のビジネスモデルが成立するわけです。つまり、限りなく小さく、薄く、軽く、そして優れた性能などを目指して開発すれば、必ず的を射ることができます。一方、B to C のビジネスモデルはテーマを創造しなければ、消費者のニーズに答えることができません。しかしながら、テーマの創造はトレンド予測を十分に行うことが重要となりますが、日本人にとって馴染みの薄い領域となります。過去の製品開発は、品質をよくすることを第一の目的として Made in Japan を世に送り出し、その品質のよさを世界中から絶賛されたことは周知の通りです。ところが、現在の状況は過去と 180 度違うと言っても良いかもしれません。それは、確かに富裕層の間では品質のよい日本製品を欲しがることは事実ですが、現実には富裕層の期待する製品を分析しますと、品質だけでなく新たなテーマを兼ね備えた製品を希望していることがほとんどであることがわかりました。日本のほとんどの企業は、この事実を受け止めず、相変わらず品質保証を追いかける製品開発となっています。この結果、品質を極めたからその製品が売れるかといえば、新製品が販売されて数か月も経てば、3割～4割もの販売価格がダウンすることになります。また、多くのクレームを生じることにもなっています。

こうしたことを鑑みますと、円安の状況に至った今、改めてニュートラルな視点で数年先をトレンド予測し、その時の世情を見据えたうえで消費者のニーズを先取りしたテーマの創造が、重要になると思われます。